中小企業海外展開支援
NPO活動の経験と今後

大阪ベンチャー研究会発表資料

2013年9月21日

（社）大阪府産業支援型NPO協議会(osk)
海外展開専門部会副部会長
米谷政勝

OSK海外展開専門部会の運営の基本

一般的コンサルではなく、実務の支援を行う。

企業OBの実務経験者をメンバーとして集める。

テーマにより適任者を選び、複数で対応する。

責任ある対応・支援とするため、有料とする。

謝金は、一般の50%とする。

2012年3月活動開始

OSK海外展開専門部会の構成員

- 構成員

商社・貿易	７名
通関	１名
ﾌﾟﾗﾝﾄﾒｰｶｰ	２名
機械ﾒｰｶｰ	２名
家電ﾒｰｶｰ	３名
その他ﾒｰｶｰ	５名

注：構成員の中、８人は関連会社・自社の社長・上級役員経験者

・経験業務

各種輸出入・販売・調達

工場立ち上げ・管理（経営・工程・品質）

J/V設立、販売・サービス代理店設立

・経験国

ｱｼﾞｱが中心、欧州、米州は5人経験

・言語能力

英米語、独語、スペイン語、マレー語、インドネシア語

（電話での会話能力以上の語学力）

OSK海外展開専門部会の支援実績

- サポート実績(平成24年3月～)

  14社40回の打合せ

  のべ　107人・日のアドバイザー対応

・公的支援機関の助成金補助

  申請サポート　4社

・海外販売ネットワークとのマッチング

  中国、韓国、香港、インドネシア、台湾、タイ

OSK海外展開専門部会の支援例（1）

スポーツ用品メーカー　：支援開始　平成24年8月　神戸商工会議所補助金活用

OEM生産あるいは海外ブランドで受け身の事業展開。　自社ブランドで、アジア展開を図りたい

↓

・自社内に海外事業担当部長を任命。（海外取引経験あり）
事業計画を策定し、数値的な目標も立て、具体的なアクションを案画。

↓

・既存代理店との契約上の問題を改善。（受注条件、入金条件他）
・ヨーロッパ・米国で抱えていた取引上の問題を整理、厳格化。（支払い遅延、引き渡し条件）
・英文ホームページ、英文PR資料の作成による引き合い対応の迅速化、活発化。
・国際フェアでの積極的営業展開（2月に東京ビッグサイトで4カ国と対応：米国、韓国、台湾、タイ

↓

2015年までの目標数値の約50%に目処がついた。

平成24年

10月1日　欧州代理店来社、商標問題等打合せ。
交渉するも当方意図達成できず。条件付発注数量については確認でき議事録にて確認

10月15日　台湾大手Gr.中華圏向けブランド立ち上げについて来社。打合せ

平成25年

4月1日　インドネシア・ゴルフ用品販売企業来社　その場でL／I入手。→　目標の10%に目処付け。

4月17日 韓国代理店との契約更改（支払い遅延ペナルティー、L/C決済時点をEX-WORKに変更織り込みに成功.

5月17日　台北で大型商談フォロー

6月5日　シンガポール代理店候補社来社

この間に、海外向け販売会社設立の向け補助金申請→採択された。

支援例(コレポン事例)

スポーツ用品メーカー　:支援開始　平成24年8月　神戸商工会議所補助金活用

Re: Formation of our international business in ASEAN area

Dear Mr. ○○

We discussed the above subject internally with our people here.

As a result, we would like to inform you of our Company policy on this matter as below:

As you may know, we have reliable distributors in several countries overseas and they are selling our products in their own way under terms and conditions of distributorship agreement.
Under such agreements, we export our products directly to our distributors overseas and payment for each shipment is made directly to us as Principals not as Agents.
We would like to adopt the same business manner in Singapore and other ASEAN countries
. We understand in ASEAN market, especially in Singapore, you are so powerful and influential in this field that we are still greatly interested in establishing direct business with you as Principals based on distributorship agreement.

However, unfortunately, Mr. △△'s opinion makes it impossible for us to enter into direct business with you. He is still insisting that we should do business with you through Mr.△△ himself, which is not our desire.

We would like to know what you think about this ituation. Please let us have your frank and honest comments on this matter as soon as possible.

Thanking you in advance for your cooperation we remain with best regards,

□□ □□

OSK海外展開専門部会の支援例

スポーツ用品メーカー　:支援開始　平成24年8月　神戸商工会議所補助金活用

月曜日　産経新聞　平成24年(2012年)10月1日

がんばれ!!

ものづくり日本

知と技のコラボ

海外ビジネスに関する豊富な経験と実績を持つ関西の企業ＯＢらが、中小企業の海外展開を支援する活動に取り組んでいる。受け皿になっているのが今年3月から本格活動を始めた大阪府産業支援型ＮＰＯ協議会・海外展開専門部会。メンバーが現役時代からの人脈や知識、経験を生かして、商談の進め方から事業計画の策定、英文契約書の作成など海外の販路開拓に必要なポイントを実務面から徹底サポートし、中小企業の挑戦を後押ししている。

関西企業ＯＢが海外展開支援

人脈と知識　中小後押し

継続的に徹底的に

9月下旬、ゴルフのアイアンヘッドの産地として有名な兵庫県市川町を大阪府産業支援型ＮＰＯ協議会・海外展開専門部会のメンバー3人が訪れた。刀鍛冶の技を応用した「一体型軟鉄鍛造」と呼ばれる技術で世界的に評価の高いアイアンヘッドメーカー、共栄ゴルフ工業の海外展開をサポートするためだ。神戸商工会議所が行っている中小企業向けサポート事業の一環として継続的に取り組んでいる。

この日の議題は、シンガポールの企業から寄せられた商談対応について。メンバーは英文を訳し、商談を進める上で注意すべきポイントを指摘しながら「シンガポールは東南アジアで販路を広げていく上で重要な国。この商談は大事にしましょう」「発注数をもう少し増やすことができないか問い合わせてみては」と矢継ぎ早にアドバイスした。

海外事業担当の望月実香さんは「サポートチームの支援を受け、これまで海外からの商談に対し、いかに受身だったかがよくわかりました。戦略的な海外展開を考えていく上で本当に心強い存在です」と話す。

国内市場が縮小傾向にある中、海外展開は企業として成長する上で避けては通れない。同社では詳細な事業計画書を作成し、海外売上高を現行の1億円程度から2年後に2倍以上を目指すという。

多士済々メンバー

海外展開専門部会に参加しているのは住友金属工業、三菱重工業、丸紅、パナソニック、日立造船などの企業ＯＢら17人。中小企業をサポートする大阪府産業支援型ＮＰＯ協議会の活動に取り組む中、生き残りをかけて海外に挑戦する中小企業を支援したいとの思いから海外展開専門部会を立ち上げることにしたという。

部会長で住友金属工業ＯＢの長井俊彦さんは「アジアを中心とした世界の活力を取り込んでいくことは大きな課題だ。海外展開の意欲があってもノウハウがない中小企業と一緒になって実効性のある具体策を生み出していきたい」と語る。

3月の活動開始以来、共栄ゴルフ工業をはじめ支援した中小企業は14社。支援の依頼は、ネットワークを持つ近畿経済産業局や関西の商工会議所、金融機関などを通じて寄せられる。

「海外展開を成功させるには自社の技術を把握した上で、事業計画書を作成するなど準備を整えることが重要」。三菱重工業ＯＢの米谷政勝さんはこう話した上で、「投資資金の回収には時間がかかることも織り込んでおかなければならない」と強調する。

独自メソッド活用

メンバーたちが重視しているのが、実効性を備えた事業計画書の作成。大手企業で数多くの海外プロジェクトを成功させた経験を持つメンバーが考案した中小企業向けの事業計画作成メソッドをベースに、支援の対象企業と打ち合わせをして詳細を詰めていく。

事業計画に盛り込むのは▽企業の概要▽商品の特徴▽新規展開のターゲット▽年度別の売上高推移▽事業活動の主な歴史▽目標市場での年次別売り上げ目標▽代替計画▽対象顧客▽アクションプラン▽遂行体制▽資金計画－の11項目。

期限や金額などできる限り数値を盛り込みながら問題点を洗い出し、2～3カ月かけて計画書を完成させる。支援した企業のうち5社が事業計画書を完成させており、今後は具体的なビジネスパートナーの選定や英文での契約書作成など次の段階に入るという。

活動は順調だが、現在の課題は依頼の増加に伴って支援スタッフが不足しはじめていることだ。支援の充実には語学力に加え、契約者としての交渉経験や売り込みの交渉、工程管理、品質管理など、さまざまな経験を持つエキスパートが複数で対応する必要があるため、参加メンバーの増員が重要課題となっている。

長井さんは「中小企業の支援を通じて関西経済の活性化に役立つことができれば、これほどうれしいことはない。現役時代に培った経験や人脈を役立てたいと思っている人たちに仲間に加わっていただけたら」と話している。

海外展開専門部会への問い合わせは、FAX050・3488・3067、メールosakafunpo.kaigai@gmail.comへ。

共栄ゴルフ工業のアイアンヘッド工場を視察しながらアドバイスを送る企業ＯＢたち＝兵庫県市川町

OSK海外展開専門部会の支援例(2)

神戸老舗化粧品メーカー　:支援開始　平成24年9月　神戸商工会議所補助金活用

現在、廉価商品が代理店のリーダーシップで中国で売られているが、高級品を開発し、中国、ASEANで販売を伸ばしていきたい。

↓

・当部会の雑貨輸出入を行っているメンバーを中心に対応。

(雑貨輸出入企業経営者、フォワダーOB)

中国のエージェントとの間の契約問題が詰まりきっておらず、これを解決し、他のネットワークも確立していく。さらに実施アイテムを洗い出し、数値的な目標も立て、具体的なアクションを案画する。

韓国の百貨店への売り込みをはかる。

→　中国のエージェントとの契約に問題あり。都度の商品売買として扱う。

→　韓国百貨店への納入業者との間での価格・引き渡し条件、決済通貨、在庫責任当について合意に至らず。

本支援は、本年3月に終了。

中国販売代理店契約事例(1)

- 取引基本契約書(案)
- 甲:　　　　　　　乙:上海〇〇貿易有限公司
- 甲乙双方は平等互恵の原則に基づき、友好的な協議を経て、甲が取扱う商品(以下「商品」という)に関し、以下の通り契約を締結する。本契約は、本契約有効期間中に甲乙間で締結される個々の商品売買契約(以下「個別契約」という)に、共通して適用されるものである。但し、個別契約において本契約と異なる事項を定めたときは、当該個別契約の定めが優先して適用されるものとする。
- 第一条　取引商品
- 1. 甲は、個別契約に基づき、乙に商品を供給する。
- 2. 甲は、乙に供給する商品につき、商品が中国衛生標準及び関連法規に適合した商品を提供する。事を乙に対し保証する。(削除)
- 第二条　取引方式及び地域
- 1.　甲は、乙を商品に係る中国における輸入及び販売総代理店とし乙に委託する。
- **ただし、乙は、甲が要求し別途取り決める4半期別販売目標を遵守する義務を負う。　(追加)**
- 2.　甲は本契約の有効期間内において、**上記販売地域の内、乙が四半期計画が提示できる地域(追加)**で、自らもしくは(削除)第三者を経由し商品の販売を行わないものとする。**ただし、甲自らが販売する場合はこの限りではない。(追加)**
- 3.　乙が取引上の都合により販売地域内の顧客に商品を販売することができない旨甲に通知した場合に限り、甲は、前項の定めに拘らず、自ら又は第三者を通じて商品を当該顧客に販売することができるものとする。(削除)
- 4. 乙は自らの判断により、販売地域において販売ルートを指定して商品を販売することができる。(削除)
- 5. 甲は、甲の顧客が販売地域内に存在する場合は、その顧客を乙に紹介するものとする。(削除)

中国販売代理店契約事例（2）

- 第三条　価格及び支払期限
- 1．甲・乙間の商品代金の支払については、中国税関の通関日起算60日以内に甲の指定する銀行口座へ振り込む方法により支払うものとする。（削除）**L／C決済とする。（追加）**
- 2．価格を設定の基準は：交付価格：CIF価格（削除）　**FOB価格（追加）**
- 3．決済通貨は日本円とする。
- 第四条　個別契約―注文書
- 1．甲から乙に売渡される商品の品名、数量、納期、引渡条件、代金支払条件その他売買に必要な条件は、本契約に定めるものを除き、個別契約をもって定めるものとする。
- 2．個別契約を締結する場合、乙は所定の注文書を甲に交付、甲がその注文書受領後5日以内に注文請書を乙に交付したときに、個別契約が成立するものとする。万一、甲において乙からの注文書の記載内容に異議がある場合は、当該注文書を受領した後5日以内にその旨を乙に通知するものとする。
- 第五条　引渡・及び受渡
- 甲は、個別契約に定める約定引渡場所において商品を乙の指定する者に引渡すものとする。商品の所有権は、甲から乙への商品の受渡完了時に甲から乙に移転するものとする。
- 第六条　危険負担
- 1．甲から乙への引渡前に生じた商品の滅失、毀損、減量（輸入商品検疫検験を含まず）、変質及びその他一切の損害は、甲から乙への引渡後に生じたものであっても、乙の責に帰すべきものを除き、甲の負担とし、乙への引渡後に生じたこれらの損害は、甲の責に帰すべきものを除き、乙の負担とする。（削除）
- **乙は、必要ある場合は、乙の日本国における代理人を通じ、出荷前に立ち会い検査を行うことが出来る。甲は、これ以降に発生する数量、品質等についてのクレーム等を受けることはない。（追加）**
- 2．第五条における引渡し後における本製品の保管、使用等のその他一切に関する費用は乙の負担とする。

中国販売代理店契約事例（3）

- 第七条　瑕疵担保
- 立ち会い検査後に発生した瑕疵については、甲の意図的な原因に基づくものをのぞき、甲は免除される。出荷時に知見が及ばないものについては、甲は、これを免除される。（追加）
- 1. 甲は、乙に対して、別途甲乙間で定める使用期限（以下「瑕疵担保責任期間」という）までの間、乙の保管在庫商品について個別契約に定める品種・数量に合致していることを保証するとともに、商品の品質不良その他の瑕疵について、担保の責に任ずるものとする。
- 2. 瑕疵担保責任期間内に商品が個別契約に定める品種・数量に合致していないことが判明した場合には、乙が商品受入検査を実施したか否かを問わず、甲に対して代品・不足品の納入または代金減額を請求することができるものとする。また、当該不合致により取引の目的を達成することができない場合、乙は個別契約を解除することができるものとする。いずれの場合も、乙の甲に対する損害賠償請求を妨げないものとする。
- 3. 瑕疵担保責任期間内に商品の品質不良その他の瑕疵（前項に定めるものを除く）が判明した場合、乙が商品受入検査を実施したか否かを問わず、甲に対して代品納入または瑕疵の修補を請求することができる。また、当該瑕疵により取引の目的を達成することができない場合、乙は個別契約を解除することができる。いずれの場合も、乙の甲に対する損害賠償請求を妨げないものとする。（削除）
- 第八条　甲の権利及び義務
- 1. 甲の提供した商品は所定の規格に適合した品質及び安全性のあるものでなければならない。販売期間中に乙の保管などの責によるものを除き、いかなる品質の問題も甲は最終責任を持つ。（削除）
- 2. 甲は個別契約に従い、納期通りに乙に商品を供給する。但し、納期に間に合わないケースが出た場合、その理由を甲は乙に伝え双方で協議し問題解決するものとする。
- 3. 販売に際して生じる一切の販促費用（口座開設費用、入場料、新店料、周年祝い料、陳列料、マネキン管理費等）は、別途甲乙にて販売目標・販売先の決定後、甲乙にて協議の上書面にて甲に申し入れた後、甲の最終確認を経て甲が負担する。（削除）乙の負担とする。（追加）
- 4. 前項の定めに拘わらず、商品の乙の顧客への初期導入に必要な費用は、甲が負担するものとする。（削除）
- 5. 甲は、不合格品または契約数量を超過した部分及び契約解除された商品、その他乙から返却すべき商品について甲乙間で別途協議の上処理する事とする。または乙が任意に商品を売却のうえ、その代価を保管し、もしくは供託することができる。（削除）
- 6. 乙の在庫及び小売店舗における破損及び使用期限の切れた商品があれば、四半期ごとに店舗から要求された実際の返品金額を甲に請求し、甲が認めた場合は乙に対し全額補償するものとする。（削除）

- 第十四条　争議の解決及び適用法則
- 本契約に関する争議・紛争或いはクレームについて、甲乙双方は友好的な協議を経て解決するものとする。協議が設立しない場合は、上海市仲裁委員会（削除）日本国の法律の基づき日本国の裁判所において解決する（追加）によって解決せざるを得ない。（削除）

OSK海外展開専門部会の支援例（3）

西播磨舶用補機メーカー　：支援開始　平成２５年２月　神戸商工会議所補助金活用

長い間、大手の造船所に舶用の機器を納入してきたが、造船業自身が国内での工場集約、

海外造船企業とのタイアップ等で発注がなくなっている。

ついては、持っている技術を海外造船所等に売りたい。

↓

当部会のメンバー4人対応（重工業・造船・大型建設機械・総合商社OB）

メンバーが持つネットワークで打診・引き合い

中国・大連の造船会社、インドネシア・スラバヤの造船会社のright person に接触

［問題点が発生］

・本企業が個別受注生産であったため、競争力がどこにあるのか明確に出来ず。

・PR資料、提案書の作成に手間取る。（日本語の資料）

・企業業績が思わしくなく中国3回、インドネシア3回の出張旅費を準備できず。

支援は、3月末で終了。

OSK海外展開専門部会の支援例（4）

堺市装置部品製作メーカー　：支援開始　平成24年7月　ネットワーク強化事業等補助活用

加熱装置用部品製作メーカー

主要納入先がタイに進出。これに伴い、タイでの工場建設を要請されている。タイ以外のマーケットを視野に入れて展開すべきか、を含め検討。

↓

２０１３年４月に稼働させる必要があり、実施アイテムを洗い出し、数値的な目標も立て、具体的なアクションを案画、実施中。

↓

現在、主要納入先のタイでの展開が遅れており、待機中。

OSK海外展開専門部会の支援例(5)

神戸市国際物流・通関中堅企業　:支援開始　平成25年8月　厚生労働省補助金活用

グローバル人材育成《国際貿易実務社内教育研修》講師業務受託

講師:貿易営業・海外拠点経営・マーケティング・教育に<u>豊富な経験</u>

実務・理論両方を講師の<u>現場体験</u>をまじえわかりやすく講義が出来る大手企業OB専門家3名(総合商社鉄鋼貿易営業、プラントメーカー輸出・海外調達、電機メーカー海外活動経験、<u>中小企業経営者経験</u>も有する)

科目:①国際商取引の基礎、②貿易取引条件の国際商慣習・規則、③国際物流(輸送・保険)、④輸出・輸入実務、⑤輸出・輸入通関・保税、⑥海外マーケティング、⑦貿易クレーム、⑧異文化コミュニケーション、⑨海外進出の留意点

教材:①テキスト『現代国際商取引ーよくわかる理論と実務ー』(講師が共著者)、

②当該企業に適した講師手作りのレジュメ、

③各種参考資料　+　講師の体験実例

DVD動画教材:1回2時間全10回の講義場面を録画。講義欠席者の学習用に提供

活用厚生労働省補助金の概要

事業主の皆さまへ

キャリア形成促進助成金のご案内

企業の人材育成と労働者のキャリア形成のために、助成金をご活用ください

この助成金は、労働者のキャリア形成を効果的に促進するため、職業訓練などを段階的かつ体系的に実施する事業主に対して助成する制度です。具体的には、従業員に対して行う職業能力開発に関する計画（事業内職業能力開発計画および年間職業能力開発計画）に基づいて訓練などを行った事業主に対して、その経費と訓練期間中に支払った賃金の一部を助成します。ここでいう訓練などには、職業訓練のほか、職業能力検定およびキャリア・コンサルティングも含み、その経費や受験時間などに対する賃金も助成の対象となります。

目　次

③ グローバル人材育成コース

海外事業の実施に当たって、海外関連業務※を行う従業員を育成するための訓練を実施する事業主に対して助成金を支給します。

※ 海外関連業務とは、海外事業拠点での事業展開、海外への販路開拓、販売網の拡大、輸出、海外の企業との提携・合併等の海外事業を実施するに当たって生じる次の業務をいいます。
①海外生産・事業拠点における管理業務　②海外市場調査　③提携、販売等の契約業務　④国際法務など海外事業に関連した業務

訓練対象者	雇用保険の被保険者
基本要件	●Off－ＪＴにより実施される訓練であること （事業主自ら企画・実施する訓練、または教育訓練機関が実施する訓練） ●助成対象訓練時間が20時間以上であること ●海外関連業務を行っている事業主、または今後海外関連業務を行うことを計画している事業主が、その雇用する労働者に対して実施する海外関連業務に関連する訓練であること
実施訓練例	●語学力・コミュニケーション能力向上のための講座などの受講 ●リーダーシップ、文化理解などグローバルな行動特性を養成するための講座などの受講 ●国際法務、国際契約、海外マーケティング、地域事情に関する講座などの受講

OSK海外展開専門部会の支援例(6)

英文営業ツール作成

・ゴルフ用品PR用英文スライド(パワーポイント)

・家庭用生ゴミ処理機取扱説明書英文化

・熱処理装置用部品会議資料英文化

日本文原稿インドへ送付→一次翻訳

→ 日本に返信→ 営業・技術的にチェック→納品

＊インド活用企業：日本の大手家電メーカーの翻訳受注

＊費用：60%〜70%

＊納期：一週間

ゴルフ用品PR用英文スライド（パワーポイント）

Overview of KYOEI Golf Club

KYOEI Golf Industry Co.Ltd　Nishikawanabe 5, Ichikawa-cho, Kanzaki-gun, Hyogo-Prefecture

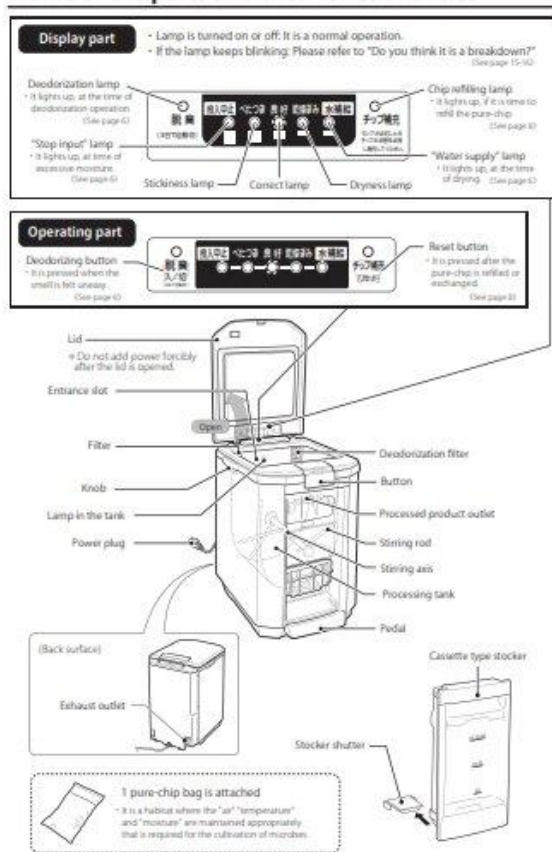
Tel: ++81-790-26-2211　URL: http://www.kyoeigolf.co.jp/

Employing the Soft-iron Forging with Integrated Model

- Creation of soft-iron forged iron head with integrated model till Hosel part. There shall be an improvement in sense of hitting by means of integrated model, and it is possible to make sure that there is no irregularity in the finished goods. KYOEI golf is the only company in Japan to manufacture soft-iron forged iron head with integrated model.

・家庭用生ゴミ処理機取扱説明書英文化

Name of the parts and their functionalities

- 1 -

Method of installation

About installation location (This machine is exclusively for outdoor purpose)

- **Install it in a properly ventilated place, and a place where no puddle gets collected.**
  Electric shock and short circuit causes fire, in a place which becomes water-soaked.
  If installed in a garage or storage room etc., it will be filled with smell.
- **It is installed horizontally, in a stable location at the outdoor.**
  Instability in the location might cause injury by falling.

Attention: In case of installation in the verandah, please do it in the wall side.
* For the prevention of fall.

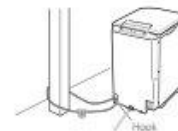
About installation method

- **Separate it more than 10 cm from the wall.**
  Since the exhaust outlet is not closed. Also, do not put things in front of the exhaust opening as it might not be possible for the device to exhaust and might cause overheating and breakdown.
- **Since the warm air goes out of the exhaust outlet, do not place combustible things and things that transforms and discolors easily in front of the exhaust outlet.**
- **In case of installing it on the ground or grass, a block etc is made as a stand and placed over it. Do not place it directly on the ground or grass.**

Attention: Do not install the device over things which get transformed or discolored easily, such as corrugated cardboard and styrene foam.

For theft prevention

- The main part of the machine is fixed using hook in the key and chain etc.

- 2 -

OSK海外展開専門部会の支援例（7）

うまくいかなかった例：関西では多い

a.国内で急成長している食材会社等

サポーティングには、費用をかけたくない。

経営は、自分たちが国内で成功しているから、海外人脈だけが知りたい。

b.国内建設材料供給会社

L／Cが必要という認識で相談があったが、契約あるいは、jobそのものを詳細検討する必要ありというアドバイスに対し、整理中。

c. 伝統的な大手企業下請け企業

タイミングが遅く、海外展開を行う資金的余力がない。

d. オーナー色の強い企業

社内の経営の意思統一が図れないまま海外展開に手を出す。

中小企業の海外展開の契機

- 国内のコストが高いので、海外で調達したい。
- 社の業績が良い内に試行してみたい。
- 販売代理店の傘下で海外販売を行っていたが、限界があるので、自社で出ていきたい。
- 主要納入先が海外に工場を持った為,同一地域に展開せざるを得ない。
- 国内の需要が見込めないから、海外に販路を求めたい。

中小企業の海外展開での勘違い

- 言葉が一番問題だから当該国人を雇えば、事業ができる。
- 日本の品物の品質は良いからどこでも売れる。
- 中国、インド、ASEANの市場は大きいから販売は有望。
- 次はミャンマーが良いらしい。（大企業ではない）
- 某国の有力政治家とコネが付いたらしいからそんなに努力しなくても事業はうまくいく。

中小企業の能力

中小企業が足りないと思っている能力

言語力
人脈
こまぎれ情報　（現地法制、優遇措置など）

中小企業が現実に足りない能力

言語力
人脈
経営企画力
マーケティング（自社の強さ評価を含む）
財務計画

「魚の釣り方を教えてほしい」　→　支援者の役割
「魚を釣ってきてほしい」　　　→　商社の役割

海外展開に当たって準備すること

日本語部分

自社の強み：国内・海外他社との定量的比較（納期、品質、コスト、ロット等）
商品の特異性：市場・顧客にとってのメリット（どんなｿﾘｭｰｼｮﾝに役立つ？）
自社内責任者の任命（専任である必要はない）

外国語部分（英語のみでOK）

パンフレット
ホームページ
パワーポイント
　等上記日本語部分の内容を含んだPR・提案・説明資料

その他

商業・貿易英語の翻訳者の確保（社内または社外）
当該国への出張時間・費用の確保

支援を受ける際の人材に対する錯誤（1）

海外展開指導者の一般的キャリア

海外勤務経験

外国語が堪能

現地人脈はある程度ある

大きな組織のバックアップで仕事をしてきた

大企業という金看板で仕事をしてきた

↓

企業人としてオールマイティではない

支援を受ける際の人材に対する錯誤(2)

- あの人は、海外で長く仕事をやってきたから海外ビジネスは、強い。

↑

- 国内のバックアップがあっての海外での活躍
- 部門が違うと全く人脈も仕事の仕方も異なる
- 組織の動かし方、経営計画力が一般的に弱い。

(注)「仕事が出来る人に言葉を教える」のと「言葉が出来る人に仕事を教える」のとは、どちらが簡単?

支援を受けるべき人材（1）

- 基本的能力

言語：英語のみでもOK

契約：主契約者としての交渉経験あり

販売：直接の売り込み交渉経験あり

生産：工程管理、品質管理の基礎の経験あり

通関：業者を使っての経験あり

総務：労働法の適用経験あり

↓

複数人で対応の必要あり

支援を受けるべき人材（2）

絶対に必要な能力

経営計画の立案可能な人材の確保

↓

企業にとって、海外戦略は事業の基本戦略であり、国内事業と分けて考えることは出来ない。

↓

支援者には国内の事業状況を開示する必要がある。

海外展開のサポートの項目(1)

- ラフな事業計画書の作成（アドバイザーが枠組を作成）
- 中小企業における事業計画書への穴あき部分の記入
- 事業計画書をベースに中小企業とアドバイザーによる問題点の洗い出し。
- アクションプランのブレーンストーミングと整理。
- アクションプランの実施に伴うサポート

（海外とのコレポン、契約書作成・交渉、会議同席・議事録作成）

- ホームページ、パワーポイント、技術説明書等の英文化・その他外国語化
- 動画の英語説明挿入・ナレーション追加

海外展開サポートの項目(2)

- 契約書作成指導

片務性の排除

総代理店規定の排除ないし制限

英文契約書のすすめ

準拠法の英国法採用のすすめ

係争関係イメージの想定

契約書取り交わしまでの実運用→議事録の作成とサイン

（注）回答放置はビジネス機会を失ったとして損害賠償対象

海外展開のサポート:事業計画

当社の海外展開について:事業計画

○○株式会社

１． 概要

２． 当社商品の特長

３． 新規展開のターゲット

４． 当社の年度別売り上げ推移

５． 事業活動の主な歴史

企業概要：
沿革:

６． 目標市場での年次別売り上げ目標

７． 代替数値計画

８． 対象顧客

９． 主要アクションplan（含むアイデア）

１０． 当社の遂行体制（含む外力利用）

１１． 本計画の概算資金計画、投資回収計算、ｃａｓｈ　ｆｌｏｗ

年度別経費計画（含む新規投資）
（１） 年度別売り上げ利益計画
（２） **Cash　Flow**
（３） 投資回収計算
（注）主要取引条件　・決済通貨：円
・Ｌ／Ｃ決済（ユーザンスなし）
・ＦＯＢ

1

海外展開のサポート;cash-flow

Sheet1

概算資金計画

平成25年8月2日

本年9月より輸出計画をスタートし来年1月よりアジア地域の年間売り上げ目標を2000万円（**170**万円**/**月）に設定、又**9**月以降欧米及びその他の地域の売り上げ目標を**50**万円**/**月に設定、
荒利を50%その50%を輸出事業に投入できるものと仮定し概算の資金計画を表にしたものである。

単位　千円

	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
売り上げ	0.00	0.00	0.00	0.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00
売り上げ累計	0.00	0.00	0.00	0.00	1,700.00	3,400.00	5,100.00	6,800.00	8,500.00	10,200.00	11,900.00	13,600.00	15,800.00	18,000.00	20,200.00	22,400.00
荒利	0.00	0.00	0.00	0.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00
荒利累計	0.00	0.00	0.00	0.00	850.00	1,700.00	2,550.00	3,400.00	4,250.00	5,100.00	5,950.00	6,800.00	7,900.00	9,000.00	10,100.00	11,200.00
投入可能金額	0.00	0.00	0.00	0.00	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	425.00	550.00	550.00	550.00	550.00
投入可能金額累計　A	0.00	0.00	0.00	0.00	425.00	850.00	1,275.00	1,700.00	2,125.00	2,550.00	2,975.00	3,400.00	3,950.00	4,500.00	5,050.00	5,600.00
費用　*	410.00	560.00	560.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	260.00	260.00	260.00	260.00	260.00	260.00
費用 累計 B	410.00	970.00	1,530.00	1,590.00	1,650.00	1,710.00	1,770.00	1,830.00	1,890.00	1,950.00	2,210.00	2,470.00	2,730.00	2,990.00	3,250.00	3,510.00
累積損益　A – B	-410.00	-970.00	-1,530.00	-1,590.00	-1,225.00	-860.00	-495.00	-130.00	235.00	600.00	765.00	930.00	1,220.00	1,510.00	1,800.00	2,090.00

＊費用：9月に英文ホームページ/パンフレット作成料OSK謝金を計上　10/11月に展示会費用OSK謝金を計上　以後OSK謝金計上　7月より欧米を含んだ代理店網構築のための費用を計上し試算
内訳　：英文ホームページ：25万円　英文パンフ：10万円　OSK謝金：6万円/月（交通費含む）　HKG展示会：50万円　SIN展示会：50万円　欧米を含んだ代理店網の構築の為の費用：20万円/月

ページ 1

海外展開のサポート:アクションプラン

- 事業計画書をベースに中小企業とアドバイザーによる問題点の洗い出し。

- アクションプランのブレーンストーミングと整理。

某鉄工所の海外への製品・技術販売

品目を絞る
〇〇〇 他 ☆☆☆☆☆☆☆ 類

option契約を考える必要あり。
技術供与契約が良いのではないか？
製品が売れないなら図面だけで売れるか？
部分的な製作協力は可能か？
図面の再販禁止はどうできるか？
製作治具は技術契約の一部とするか？
この製品には特許はない。
CAD図面として出せるか？
製造ノウハウは重要。

引き合い先を絞る
中国・大連 〇〇氏は、大連にコネあり。 大連は〇〇造船所に接触。
インドネシア 〇〇氏は、PT。☆☆はいけそう。
台湾・高雄地区 高雄地区は、〇〇氏のコネでやってみる。
シンガポール シンガポールはどこどやるか？ 高雄地区もやる
(注)要check:日本の既存メーカーが既に製作させているかどうか？

日本の顧客は、都度仕様が違う。
海外では、仕様は、標準対応？
代替材料の問い合わせに対し判断は出来るか？
追加情報提供はどう制限するか？
代替材、代替機器の評価についてのリスク管理はどう表現するか？
特殊モーターの日本以外の手配についての評価は可能か？

option契約を考える必要あり。
有料だと対応できるメニューを出すか？
製造トレーニングのoption契約は可能か？
新規図面・計算の要請に対応できるか？
海外への技術指導出張は可能か？

フォロー体制はどうするのか？
売りきりにしないとしたら、フォロー体制はどうするのか？

PR, SALES POINTはどうするか？
何が競争力なのか？
有名な船への搭載PRは出来ないか？
搭載船はわからず、ship number しかわからない。
コピー、海賊版が出回っているのは評価があることの証拠。
英文PR資料は出来ているか？ → 早急に作成の必要あり。
↓
提案、売り込みレターに添付

リスク管理
図面を売った後の製造者責任はどうなるか？
設計起因のレイテント デフェクト 対応はどうするか？
相手企業にどこまでから鉄工所の技術だと公表させるか？

資金・体制
交渉に時間がかかると思われるがこの鉄工所の体制で行えるか？
交渉について、財政的な準備は出来ているか？
相手企業との窓口業務をどうするか？
質問・回答の言語は英語で良いか？
当面の出張旅費、150万円は準備できるか？

OSK海外展開専門部会の新メニュー

- 会員制廉価Q&Aプログラム

- 補助金申請支援

  経済産業省、
  厚生労働省、
  地方自治体
  補助金

(社)大阪府産業支援型NPO協議会(OSK)海外展開専門部会

OSK Q&A SERVICE

・初めて輸出しますが代金回収には、どんな方法がありますか？
・食品を輸入したいのですがどんな規則がありますか？
・海外に長期滞在する時日本の個人所得税はどうなりますか？

こういった貿易、海外ビジネス上のちょっとした疑問点にも各分野に精通したメンバーがお答えする"OSK Q&A SERVICE"の活動を新たにスタートさせました。OSK Q&A SERVICEをご希望される企業の会員を募集しています。

費用：　入会金　：￥2,000.－（消費税別）
　　　　アドバイス料：￥1,000.－/件（消費税別）
振込み先：ゆうちょ銀行　店番：418　普通預金　口座番号：9590424
口座名義：一般社団法人　大阪府産業支援型NPO協議会
（振り込み手数料はご負担願います。）
【申し込み先】
(社)大阪府産業支援型NPO協議会
OSK海外展開サポート
OSK Q&A SERVICE 担当者：岸田
TEL:06－6326－8616 FAX:06－7635－7473
大阪市東淀川区西淡路1－1－9 ビジネス新大阪520
E-mail：contact@k-globiz.com

(社)大阪府産業支援型NPO協議会　海外展開専門部会は,2013年4月中小企業のグローバルビジネス志向の高まりにあわせ,大阪府産業支援型NPO協議会に設置され,実務を中心に支援活動を行っています。

支援実績
タイへの機械部品製作工場進出支援
伝統的化粧品の中国、韓国への輸出
ゴルフ・アイアンのアジア市場への拡販
船用補機の技術提携支援
生ゴミ処理機の英文取扱説明書作成
ゴルフ・アイアン・ヘッドの英文スライド資料作成
機械部品メーカー　タイ進出英文説明資料作成

支援は、複数人の専門家で行います。メンバーは、経験豊富な企業OB 20人からなり支援者の経験は、総合商社、プラントメーカー、建設機械メーカー、電気機器メーカー、消費財輸出入商社、通関業者等多士済々です。

＊支援活動の実施は有料となります。

下記の入会・質問用紙に必要事項をご記入のうえFAXでお申し込みください。会員の方のご質問については入金確認後簡潔に回答いたします。

入会・質問用紙		
会社名：		
住　所：		
担当者名：		
TEL:	FAX:	E-mail
質問事項		

(社)大阪府産業支援型NPO協議会(OSK)
海外展開専門部会 新大阪事務所
事務局長　米谷政勝

アジアのビジネスネットワークの特徴

- 人的ネットワーク

中国：中国大陸、台湾、日本、韓国

おのおのがグループ化され情報が閉鎖的→拡大展開を望む

日本以外は、縦割り分割がない

大陸・台湾は大家族制のサポート体制あり

インドネシア：ローカル、在留中国人、在留日本人

基本的には、中国系が牛耳る

ローカルは、日本に好意を持っており、在留が長ければ信頼関係が出来る

マレーシア：インドネシアと同様。ただし、インド系が入る

その他：タイは利益次第、中国系は同化済み

フィリピンは、実質、台湾経済

中国大陸は、台湾・香港企業と協業する方が安心。

環境・エネルギー部品のローカルとの協業

ねらい：環境・エネルギー関連コンポーネントの現地での受注
政府案件多し
日本援助案件→general　untied　loan
中国・韓国援助案件→tied　loan

general　untied　の契約の特徴
現地生産について、見積額の有利な評価を採用
↓
日本での製作実績・ノウハウを使いローカル企業と共同受注
（技術習得のJAICAスキームの利用）
（注）発注側メリット：輸送費

工場設備増設のローカルとの協業

ねらい：日系大規模工場の経年設備・小規模増設設備受注

エンジニアリング会社実施案件多し（主として中国）

小規模増設・設備改善にはエンジニアリング会社対応せず

ローカル企業は実績なし→実績ある日本企業との協業

（例：タンク、タワー、動力機械）

注：欧米の技術と政府系の案件で要素技術の実績あり

溶接技量もほぼ満足出来るレベル

材料は、ほぼ問題なし。ミルシートも取れる

海外の技量レベル（大連のメーカーのSUS溶接）

海外の技量レベル（製缶・熱交）

海外展開でいくつかの注意点

投資した資金の回収開始には1年以上かかる。

入金条件は、出来るだけ早い時点を。(前金・工場出荷がベスト)

手紙・mail・打合せ覚えは、契約と同じ。

打合せは、必ず「打合せ覚え」を英文で作成し、署名し、交換。

契約書は、案をなるべく当方が作成。

契約書は、英文で。準拠法は、英国法で。

総代理店契約は注意をして。

所有権の移転タイミングとお金の流れは合わせる。

取引条件は、なるべく変えない。一つ覚えがベスト。

入金条件、納期、回答期限などはきっちり守る。求償されることあり。

利益は、累積益がある場合は、送金可能だが、外貨事情による。

適用工業規格には要注意

この間に支援の中で感じたこと

- 従業員30人程度の組織がないと海外展開は出来ないのではないか？
- 無料の支援に慣れてしまって投資に対する見識がなくなっているのではないか？
- 当方も必要な経費は、はじめから説明し、負担の覚悟のある企業のみに対応する？
- 補助金は、あくまで補助金であり、補助金があればやるというのは失敗する？
- いいとこ取り、つまみ食いは高くつくという説得。
- オーナー経営の企業は、社内の意思確認が重要。

→我々は、支援をsmall businessととらえる方が良いのかもしれない。ボランティアの気持ちがあると裏切られる。

ご静聴ありがとうございました。

いろいろ試行を重ねてきましたが、中小企業の限界も感じ、我々の取り組み、方向について皆様の忌憚のないご意見をいただきたく。

（社）大阪府産業支援型NPO協議会(osk)
海外展開専門部会副部会長
米谷政勝